

Nataša Hribar,  
OŠ Trebnje

# DELO IN VLOGA ŠOLSKEGA PROJEKTNEGA TIMA V RAZVOJU PODJETNOSTNE KOMPETENCE

*School Project Team's Work and Role in Entrepreneurship Competence Development*

## OB VSTOPU V PROJEKT

### Izkušnje s kompetenco podjetnosti pred POGUM-om

V šolskem letu 2016/2017 se je tudi Osnovna šola Trebnje kot ena od tridesetih razvojnih šol vključila v projekt POGUM. Sodelovanje v projektu, katerega cilj je razvijanje kompetence podjetnosti oziroma ustvarjalnosti, inovativnosti in proaktivnosti, je bilo na nek način nadaljevanje oziroma nadgradnja naših dotedanjih razvojnih usmeritev. Že pred vstopom v projekt smo pripravili različne projekte in aktivnosti, s katerimi smo pri učencih razvijali tudi kompetenco podjetnosti. Izvedli smo nekaj vsebinskih projektov s ciljem interdisciplinarnega in proaktivnega delovanja učencev (Koledar SMO – Strpni medsebojni odnosi; muzikal Mamma Mia ...). Poleg tega smo izvedli tudi številne dneve dejavnosti, kjer smo sodelovali s podjetji in drugimi inštitucijami iz lokalnega okolja in širše. Učence smo spodbujali tudi k raziskovanju na področju tehnike in tehnologije, likovne umetnosti, turizma, računalništva, zgodovine ... Številne podobne aktivnosti smo izvajali tudi okviru pouka ali razširjenega programa.

Vse navedeno je dokaz, da smo že pred vstopom v projekt POGUM izvajali dejavnosti, s katerimi smo učencem omogočali razvijanje kompetence podjetnosti. Res pa je, da je bilo razvijanje kompetence podjetnosti na nek način dana vrednost teh dejavnosti oziroma razvoj kompetence podjetnosti še ni bil načrten. A tudi te izkušnje smo imeli, saj smo bili vključeni v projekta, kjer je bila kompetenca podjetnosti bistvena pri načrtovanju in izvajanju učnega procesa. V šolskem letu 2015/2016 smo se odzvali povabilu Inštituta Jožef Stefan in se vključili v projekt MyMachine, v katerem so sodelovali učenci neobveznega izbirnega predmeta tehnika. Namen te iniciative je spodbujanje ustvarjalnosti v izobraževanju, in sicer tako, da se prek povezovanja vseh stopenj izobraževanja in industrije omogoča uresničitev idej otrok – izdelava njihovih sanjskih strojev.<sup>1</sup>

V šolskem letu 2015/2016 smo se vključili tudi v dveletni mednarodni razvojni projekt YouthStart – Spodbujanje

podjetnosti za mlade. Temeljni namen projekta je bil spodbujanje razvoja transversalnih veščin 21. stoletja s sodobnimi pristopi, v katerih je izpostavljena samoiniciativnost in podjetnost, kot je opredeljena v evropskem referenčnem okviru ključnih kompetenc.<sup>2</sup> Na povabilo ravnatelja smo se v projekt vključile štiri strokovne delavke. V tretjem razredu sta ga izvajali učiteljici razrednega pouka Ana Kastigar in Barbara Hrovat, v sedmem razredu pa učiteljica angleščine Maja Gričar Škarja in učiteljica zgodovine Nataša Hribar, pri tem pa sodelovali še nekateri drugi strokovni delavci. Usposabljanju projektnega tima je sledila izvedba 5 izzivov (vsebinskih sklopov) pri pouku.

Pri izvajanju projekta YouthStart smo sicer naleteli na nekaj izzivov (spreminjanje razmišljanja in načinov dela, izvajanje izzivov v že načrtovanih izvedbenih organizacijskih okvirih), a mnenja vključenih učencev in učiteljev so bili jasen znak, da je pedagoški proces, ki vključuje spodbujanje podjetnosti na osnovi izkustvenega učenja, pravi odziv na zahteve sodobne družbe, kjer je ključno vseživljenjsko učenje. Tej usmeritvi smo sledili in se prijavili na razpis za sodelovanje v projektu POGUM.

## Oblikovanje projektnega tima

Ob prijavi na projekt je ravnatelj podal predlog za sestavo projektnega tima. K sodelovanju je povabil članice projektnega tima YouthStart. Kot vodji projekta YouthStart mi je bila ponujena priložnost, da prevzamem tudi vodenje projekta POGUM. Čeprav sem bila v dilemi, ali bi se podala v to zahtevno vlogo, sem se odločila, da izziv sprejemem. Tako sem se odločila zaradi podpore in zaupanja, ki sem ju pri svojem delu vedno dobila s strani vodstva šole, prav tako bistvena pa je bila sestava projektnega tima. »Tim naj bi bil sestavljen iz članov, ki so odprti za spremembe, ki so se pripravljene učiti in ki so pripravljene k spremembam spodbujati tudi druge. Tim pa seveda ni le zbirka posameznikov, ampak je v prvi vrsti tim. To pomeni, da mora delovati sinergično in prispevati k ustvarjanju dobre klime in ozračja zaupanja tako v samem timu kot v celotnem kolektivu«,<sup>3</sup> je v priložniku za šolske razvojne time zapisala Zora Rutar Ilc. Ekipe, s katero sem prevzela vodenje projekta, sama ne bi mogla bolje opisati.

1 Več o projektu na: <https://www.mymachine.si/>.

2 Več o projektu na <https://www.zrss.si/ustart/>.

3 Zora Rutar Ilc, Na pot spremembam, Vpeljevanje sprememb v šole, str. 11.

Po prvih mesecih dela se nam je priključil nov član tima, učitelj matematike, ki ga je s soglasjem tima k delu povabil ravnatelj. Tim je kmalu doživel še eno spremembo, saj je ena izmed članic odšla na porodniški dopust. Nadomestil jo je učitelj DKE in OPB. Ta je ostal član projektnega tima tudi po vrnitvi sodelavke s porodniškega dopusta, saj je bil nosilec pomembnih dejavnosti. Poleg tega je bilo povečanje članov tima nujno tako zaradi obsežnega dela kot tudi širjenja projekta med ostale strokovne delavce. V nadaljevanju ni več prihajalo do sprememb članov projektnega tima.

## PRVI KORAKI PROJEKTNEGA TIMA

*Karkoli počneš ali o čemerkoli sanjaš ...*

*Prični. Pogum nosi v sebi genialnost, trdnost in čudežno moč.*

*(Johann Wolfgang Goethe – nemški književnik)*

V šolskem letu 2017/2018 smo projektni timi razvojnih šol začeli z aktivnim delom. Na začetku smo bili nekoliko negotovi, saj kljub temu, da smo bili seznanjeni s projektnimi nalogami, nismo čisto vedeli, kaj naj čaka. Članice ožjega tima smo se redno udeleževale delovnih srečanj in izobraževanj, ki jih je organiziral ZRSŠ. To je spodbujal tudi ravnatelj, ki se od samega začetka kot enakovreden član tima udeležuje sestankov projektnega tima, na katerih sprejemamo najpomembnejše odločitve. To je (bilo) za uspešno implementacijo projekta zelo pomembno.

Prva pomembna odločitev, ki smo jo morali sprejeti, je bil izbor področja in vsebinskih smernic za delovanje v projektu. Na podlagi analize preteklega dela smo izbrali področje Šola kot središče skupnosti in nato opredelili še tri smernice. V naslednjih korakih smo za vsako smernico izbrali izziv, izoblikovali raziskovalno vprašanje in cilj. Sledilo je natančnejše načrtovanje dejavnosti v okviru obveznega programa, razširjenega programa in deloma izven. Operativni načrt dejavnosti smo pripravili člani projektnega tima, ki smo bili tudi nosilci vseh aktivnosti, k sodelovanju pa smo povabili še nekaj drugih strokovnih delavcev. Pri načrtovanju smo bili pozorni na to, da smo cilje projekta povezali z drugimi aktivnostmi oziroma projekti, ki so se na šoli že odvijali. S takšnim povezovanjem smo že prvo leto uspeli izvesti dan dejavnosti, na katerem so sodelovali vsi učenci in strokovni delavci.

Preden pogledamo, kako je potekalo prvo leto razvijanja kompetence podjetnosti, je pomembno, da izpostavimo še sodelovanje s konzorcijskim partnerjem. Za področje Šole kot središče skupnosti je konzorcijski partner Pedagoška fakulteta v Ljubljani. Že od vstopa v področje in izbora smernic sta nas predstavnika fakultete dr. Slavko Gaber in dr. Živa Kos usmerjala in nam nudila strokovno oporo.

V šolskem letu 2018/2019 smo tako tudi ob podpori konzorcijskega partnerja začeli z izvajanjem načrtovanih dejavnosti za razvoj kompetence podjetnosti. Večjih težav pri tem nismo imeli, smo se pa soočili z nekaj izzivi. Eden pomembnejših je bil ta, da nismo bili čisto prepričani, če gremo v pravo smer oziroma če res izvajamo dejavnosti, ki učencem omogočajo razvijanje kompetence podjetnosti. Še toliko težje je bilo vprašanje, kako lahko to dokažemo

oziroma kako bomo pri učencih spremljali napredek. Z izvedbo konkretnih dejavnosti in izmenjavo izkušenj med člani projektnega tima ter ob strokovnih usmeritvah ZRSŠ smo del te negotovosti uspeli odpraviti, del pa je je ostal.

Kmalu pa smo naleteli še na en izziv. Ugotovili smo, da imamo obsežen operativni načrt, spontano pa so nastajale še nove ideje. Zaradi tega smo težko sledili temu, kaj vse smo že uspeli realizirati in česa ne, zato smo rešitev za vodenje evidence izvedenih dejavnosti našli v uporabi skupnih dokumentov (Google Drive oz. kasneje Office 365) in spletni zbornici. Ker se je ta način izkazal za dobrega, smo ga začeli uporabljati tudi kot enega od kanalov za prenos informacij o projektu med vse strokovne delavce.

Tudi pri delovanju tima ni šlo čisto brez težav. Sicer je bilo delovno vzdušje ves čas izjemno, a že od samega začetka delovanja tima nas je spremljala težava z zasedenostjo članov z drugimi službenimi obveznostmi. Zaradi tega smo v prvem letu delovanja težko našli prost termin za sestanke. Da bi se temu v nadalje izognili, smo se ob koncu šolskega leta 2017/2018 dogovorili za stalen termin sestankov v šolskem letu 2018/2019.

Čeprav smo našli nekaj rešitev za težave, ki so nas spremljale, vseeno nismo uspeli realizirati vseh ciljev, ki smo si jih zadali v operativnem načrtu. Izkazalo se je, da bi za izvedbo ene izmed načrtovanih dejavnosti potrebovali več časa, kot smo ga predvideli, zato smo del ciljev prenesli v načrt za novo šolsko leto. Ne glede na to smo v evalvaciji, ki smo jo opravili ob koncu šolskega leta 2018/2019, ugotovili, da smo uspešno sledili ciljem projekta. Pri izvajanju dejavnosti v podporo razvoja kompetence podjetnosti smo namreč opazili, da sta se povečali aktivnost in motivacija učencev, zelo so napredovali tudi v sodelovalnem učenju.

## S PRVIMI IZKUŠNjami POGUMNO NAPREJ

*Pogumen človek ni tisti, ki strahu ne čuti, ampak tisti, ki strah premaga.*

*(Nelson Mandela)*

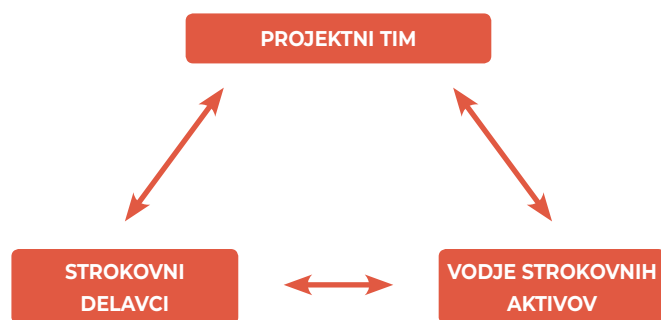
Prvi strahovi so bili premagani, zato smo si v šolskem letu 2019/20 zadali še nekoliko večji izziv. V projekt smo želeli vključiti več sodelavcev, česar smo se lotili postopoma oziroma po korakih. Na pedagoških konferencah smo od samega začetka večkrat predstavili projekt in potek aktivnosti na šoli. Zavedali smo se, da je uvajanje novosti v kolektiv, sploh pa v obliki projektnega dela, zahtevno in da se bomo morali soočiti tudi s tistimi, ki v to manj ali pa sploh ne verjamejo. Tega izziva smo se lotili tako, da smo s svojimi predstavitvami pokazali, da verjamemo v smiselnost projekta in to podkrepili z rezultati dela z učenci. Da bi dobili informacije o tem, kako nam gre, smo na eni izmed konferenc v šolskem letu 2018/2019 strokovne delavce prosili za povratno informacijo. Poleg nekaterih, ki so se vprašali o smiselnosti projekta in s tem povezanimi obveznostmi za učitelja, je bila večina podanih sporočil izjemno spodbudnih. Med drugim so zapisali:

*»Projekt prinaša pozitivne spremembe in rezultate, zato v celoti podpiram tim, ki ga izvaja in nas spodbuja.«*

*»Ste zelo delovni, ustvarjalni in prepričani v delo, ki ga opravljate. S svojim »žarom« navdušite tudi mene, da kakšno idejo realiziram v svojem razredu.«*

*»Všeč mi je, ker je v ospredju učenec, ki postaja odgovoren za svoje rezultate. Upoštevajo se njihove ideje. Projekt počasi postaja del nas.«*

Predstavitve na konferencah so se izkazale za uspešen način uvajanja projekta, za neposredno vključevanje strokovnih delavcev pa smo načrtovali naslednji korak. Odločili smo se, da bomo projekt širili prek vodij strokovnih aktivov. Na takšen način delovanja nas namreč vodstvo šole usmerja že vrsto let. Na šoli deluje 16 strokovnih aktivov<sup>4</sup>, ki jih po usmeritvah ravnatelja vodijo vodje strokovnih aktivov. V juniju 2019 smo izvedli sestanek z vodji strokovnih aktivov, kjer smo še enkrat predstavili cilje projekta in jih povabili k sodelovanju. Vodje so informacije prenesli članom strokovnih aktivov in skupaj so oblikovali predloge za dejavnosti. Vodje so predloge zapisali v skupni dokument, ki je bil dostopen v spletni zbornici. Tako je nastal zbirnik predlogov, ki smo ga člani projektne tima pregledali, nato pa na sestanku z vodji strokovnih aktivov v septembru 2019 dokončno uskladili in oblikovali operativni načrt za šolsko leto 2019/20.



► Shema delovanja tima pri širjenju projekta

Ob koncu prvega ocenjevalnega obdobja smo za vodje strokovnih aktivov pripravili kratek evalvacijski vprašalnik. Rezultati so pokazali, da aktivnosti potekajo v skladu z načrtom. Ker je z marcem nastopilo obdobje šolanja na daljavo, pa je bilo potrebno temu prilagoditi tudi izvajanje dejavnosti za razvoj kompetence podjetnosti. Čeprav se je najprej zdelo to izjemno težko, pa se je ob koncu šolskega

leta izkazalo, da smo tudi pri delu na daljavo razvijali kompetenco podjetnosti. Rezultate smo prikazali na 2. sejmu POGUM, kjer smo z razstavo in filmom delo v projektu predstavili širši javnosti.

V šolskem letu 2019/2020 smo tako projekt uspešno razširili med vse strokovne delavce, a s tem izzivov za projektne tim še vedno ni bilo konec. Temeljni cilj projekta POGUM je spreminjanje pedagoške prakse v tej smeri, da bo učenec omogočala razvoj kompetenc in veščin, ki so ključne v družbi 21. stoletja. To bi bilo možno oziroma je možno samo, če bomo uspeli spremeniti temelje izvajanja pedagoškega dela, torej izvajanje obveznega programa. Z analizo operativnih načrtov za prvi dve leti projekta na OŠ Trebnje smo ugotovili, da je bilo veliko dejavnosti izvedenih v okviru razširjenega programa, v okviru obveznega programa pa največkrat v obliki dnevov dejavnosti. Na podlagi načrta, ki ga je pripravil ravnatelj, smo se začeli februarja 2020 pripravljati, da bomo za šolsko leto 2020/2021 načrtovanje projektne aktivnosti usmerili v obvezni program. S tem smo začeli tudi proces posodobitve Razvojnega načrta OŠ Trebnje, kjer je razvoj kompetence podjetnosti ena izmed prednostnih nalog.

Čez proces načrtovanja za obvezni program smo šli najprej člani projektne tima, nato pa je ravnatelj na to pot usmeril še strokovne aktivke. Vodje strokovnih aktivov so tako po posvetu s člani aktivov oddali zbirnike predlogov, ki smo jih vključili v operativni načrt za šolsko leto 2020/2021. Spodnji preglednici prikazujeta celoten proces:

### NALOGE PROJEKTNEGA TIMA<sup>5</sup>

1. Pregled in kratka analiza kompetenc ter ravni doseganja kompetenc (ravni strokovnosti)
  - pregled kompetenc na ravni posameznega predmeta
  - pregled kompetenc na ravni (predmetnega) področja
2. Priprava primera učne ure (hospitacija za projektne tim in članke strokovnega aktiva)
3. Analiza hospitacij
4. Predstavitve primera dobre prakse na pedagoški konferenci
5. Delovni sestanek in pedagoška konferenca (24. in 25. 2. 2020) – pripravil in vodil ravnatelj (Usmeritve za delo strokovnih aktivov - Razvojno načrtovanje in razvijanje kompetenc v okviru učnega procesa)

<sup>4</sup> V zadnjih letih je povprečno število zaposlenih strokovnih delavcev OŠ Trebnje 105.

<sup>5</sup> Večji del nalog smo izvedli do pedagoške konference 25. 2. 2020, nekaj pa v mesecu marcu.



## DELO STROKOVNIH AKTIVOV

1. Pregled in kratka analiza kompetenc ter ravni doseganja kompetenc (ravni strokovnosti)
  - pregled kompetenc na ravni posameznega predmeta
  - pregled kompetenc na ravni predmetnega področja
2. Opredelitev kompetenc, ki jih lahko povežemo s cilji pri posameznem predmetu (ravni strokovnosti)
  - vsi strokovni aktivni (pregled kompetenc na ravni šole, pregled prečnih kompetenc)
3. Načrtovanje pouka z vidika razvijanja kompetenc – strokovni aktivni
  - opredelitev ciljev, ki so povezani s posamezno kompetenco
  - opredelitev dejavnosti za razvijanje kompetence v povezavi z opredeljenimi cilji
  - opredelitev dokazov kompetentnosti v povezavi z ravnimi strokovnosti
4. Izvajanje dejavnosti in refleksija izvedbe, glede na izbrano področje
  - opredelitev ciljev, ki so povezani z izbranim področjem
  - opredelitev kompetenc, ki jih v povezavi z opredeljenimi cilji lahko razvijate na izbranem področju<sup>6</sup>

Poleg opisanih nalog smo kot razvojna šola v šolskem letu 2019/2020 prevzeli tudi mentorsko vlogo trem implementacijskim šolam znotraj Območne enote ZRSŠ Novo mesto. Pri izvajanju projekta smo v pomoč projektnim timom OŠ Drska, OŠ Mokronog in OŠ Krmelj. Temelje sodelovanja smo postavili na sestanku vodij projektnih timov in na sestanku ravnateljev. Pripravili smo Akcijski načrt mreženja šol, v katerem smo med drugim zapisali: »Člani timov RVIZ in IVIZ bomo v procesu sodelovanja in mreženja sodelovali kot enakovredni partnerji. Sodelovanje bo temeljilo na izmenjavi izkušenj, idej in primerov dobre prakse. Poskušali bomo ustvariti kulturo, kjer bo vsak lahko zastavil vprašanje in delil svoje mnenje. Aktivnosti bomo načrtovali skupaj in pri tem upoštevali potrebe posameznega zavoda in člana tima. *Podjetnostno kompetenco bomo vključevali v pedagoški proces na podlagi že izdelanega akcijskega načrta posamezne šole, pri tem bomo izdelali primere dobre prakse, ki si jih bomo izmenjali.*<sup>7</sup>

Zapisano nam uspeva uresničevati. Januarja 2020 smo za implementacijske šole pripravili učno uro, ki sta ji hospitirali tudi predstojnica OE ZRSŠ Novo mesto mag. Andreja Čuk in naša skrbnica v projektu dr. Katica Pevec Semec. Članica projektnega tima Barbara Hrovat je izvedla učno

uro, kjer so bili povezani elementi formativnega spremljanja in cilji projekta POGUM. Vsi, ki so uro spremljali, so se strinjali, da je bil to izjemen primer, ki je prikazal, kakšen naj bi bil sodoben pouk.

Implementacijske šole smo kasneje povabili še na učno uro matematike, žal pa se je potem začela epidemija, ki je preprečila nadaljnje hospitacije. Z implementacijskimi šolami kljub temu še vedno tesno sodelujemo. Pomagamo jim pri načrtovanju dejavnosti, širjenju idej med člane kolektiva in tudi pri vodenju projektne dokumentacije.

## KAJ NAM JE DAL PROJEKT POGUM?

*Vse prepogosto dajemo otrokom odgovore, ki naj si jih zapomnijo, namesto problemov, ki naj jih rešijo.*

Robert Lewin

Projekta še zdaleč ni konec, a člani projektnega tima smo si enotni, da nas je delo v projektu obogatilo na strokovni in osebni ravni. V projekt smo se vključili, ker se zavedamo, da moramo v delo z učenci poleg učinkovitih tradicionalni oblik in metod dela uvajati novosti, ki v ospredje postavljajo aktivnega učenca. Torej, *ne da učencem dajemo odgovore, ampak probleme, ki jih rešujejo*. Slovenski šolski sistem se tega pristopa vse bolj zaveda, kar dokazujejo tudi številne usmeritve pedagoških strokovnjakov in številni manjši in večji projekti, ki jih spodbujata Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport ter ZRSŠ. Med pomembnejšimi je s konceptualnim modelom kompetence podjetnosti, ki temelji tudi na povezovanju konzorcijskih partnerjev, razvojnih in implementacijskih šol, vsekakor tudi projekt POGUM. S sodelovanjem v projektu smo člani projektnega tima dobili priložnost, da k temu tudi sami nekaj prispevamo.

In s čim nas je sodelovanje v projektu najbolj obogatilo? Seveda je na prvem mestu opolnomočenje članov tima s kompetenco podjetnosti. Tudi mi smo se na začetku soočali z dilemo, v čem je podjetnost drugačna od podjetništva, danes pa nam je to popolnoma jasno. Vse bolj smo suvereni tudi pri izbiri dejavnosti in spremljanju dokazov za razvoj posamezne podkompetence. Poleg tega smo s projektom dobili še številne druge priložnosti za strokovni razvoj, ki niso bile neposredno povezane z delom z učenci. Prevzemanje vloge nosilcev novosti, nastopanje pred kolektivom in podajanje usmeritev za delo, zastopanje zavoda in našega dela na strokovnih srečanjih v okviru ZRSŠ ter predstavitev na prvi konferenci projekta v Laškem marca 2019 so naloge, ki jih ni bilo enostavno izpeljati. Včasih nam je šlo nekoliko bolje, spet drugič tudi ne vse po načrtih, a vse izkušnje so bile neprecenljive in so nas naredile še pogumnejše in močnejše.

6 Povzeto po: Rado Kostrevec, Razvojno načrtovanje – posodobitev razvojnega načrta OŠ Trebnje; Načrtovanje vzgojno-izobraževalnega dela z vidika razvijanja kompetenc, str. 1.

7 Akcijski načrt mreženja šol (RVIZ Osnovna šola Trebnje, IVIZ Osnovna šola Drska, IVIZ Osnovna šola Krmelj, IVIZ Osnovna šola Mokronog), str. 4.

## KAM PA ZDAJ?

Projektni tim OŠ Trebnje je z akcijskim načrtom za šolsko leto 2020/2021 in z vključitvijo razvoja kompetence podjetnosti kot prednostne naloge razvojnega načrta Osnovne šole Trebnje že pripravil smernice za naslednja leta. Ob koncu letošnjega šolskega leta bomo opravili analizo izvedenih dejavnosti. Ključen podatek, ki ga bomo spremljali, je, katere podkompetence smo v šolskem letu 2020/2021 razvijali v okviru obveznih predmetov. Na podlagi rezultatov analize bomo pripravili načrt za nadaljnji razvoj vseh podkompetenc v obveznem in razširjenem programu, pri čemer pa se bomo še bolj poskušali povezati z lokalnim okoljem.

Verjamemo, da smo na poti, ki bo prinesla rezultate. Včasih smo nekoliko neučakani in bi si želeli, da bi bile spremembe hitrejša in opaznejša. A pri vnašanju sprememb v šolski prostor je po besedah Zore Rutar Ilc ključna tudi potrpežljivost. V priročniku za šolske razvojne tim je zapisala misel, s katero zaključujem prispevek in naj bo smernica vsem projektnim timom, ki se bodo lotevali spreminjanje sebe in sodelavcev: »Zavedati se je treba, da ravnanj ni mogoče spremeniti na ukaz; potreben je dolgotrajen proces, ki ima svojo notranjo logiko ... Pri tem je treba z razumevanjem sprejeti nemir, preobremenjenost, zmedenost in začasno nezadovoljstvo, saj kažejo na spremembe, ki se dogajajo v udeležencih. Zavedati se je treba, da se učinki pokažejo šele čez čas, saj gre za spreminjane kulture šole, zato je potrebna potrpežljivost.«<sup>8</sup>

## VIRI IN LITERATURA

Kostrevec, R. (2020). *Razvojno načrtovanje – posodobitev razvojnega načrta OŠ Trebnje*. Načrtovanje vzgojno-izobraževalnega dela z vidika razvijanja kompetenc.

MyMachine. *Otroški sanjski stroj*. Od ideje do prototipa. <https://www.mymachine.si/> (14. 11. 2020).

Projekt POGUM. Krepitev kompetence podjetnosti in spodbujanje prožnega prehajanja med izobraževanjem in okoljem v osnovnih šolah. <https://www.zrss.si/objava/projekt-pogum> (14. 11. 2020).

Projekt POGUM. *Akcijski načrt mreženja šol* (RVIZ Osnovna šola Trebnje, IVIZ Osnovna šola Drska, IVIZ Osnovna šola Krmelj, IVIZ Osnovna šola Mokronog), januar 2020.

Rupnik Vec, T., Žarkovič Adlešič, B., Rutar Ilc, Z., Bizjak, C., Schollaert, R., Sentočnik, S., Rupar, B., Pušnik M. (2019). *Vpeljevanje sprememb v šole*. Zavod RS za šolstvo. <http://www.zrss.si/pdf/vpeljevanje-sprememb-v-sole.pdf> (14. 11. 2020).

Youthstart. *Spodbujanje podjetnosti za mlade*. <https://www.zrss.si/ustart/> (14. 11. 2020).



<https://www.zrss.si/digitalnknjiznica/Entrecomp/>